


3 1761 11764311 4



CA1
HR
-Z099

GOVT



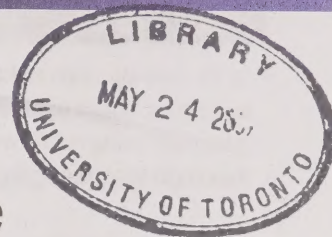
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117643114>



Labour

Progressive Discipline



Do you have concerns with an employee's work performance?

Here are the steps for applying progressive discipline in the work place

Most employees want to do what is expected of them. You can help by ensuring that company policies are made clear and applied consistently and fairly to everyone. However, as an employer, you may need to deal with problems caused by the performance of an employee. You should:

- **act early...** before poor work becomes a habit;
- **be fair...** by clarifying the job expectations with the employee;
- **improve the employee's performance...** by providing appropriate direction;
- **try to solve the problem...** before it gets to the dismissal stage by applying the "progressive discipline process".

The steps outlined in these pages describe the process known as **progressive discipline**. It allows you to build on the skills of your present staff and to make clear to everyone what the company policy is on job expectations. It improves the efficiency of your company by saving you the time and money involved in dismissing one employee and hiring a new one. As an employer, the way you apply the progressive discipline process is the basis of your defence if an employee files a complaint of unjust dismissal.

What kind of problems?

Incompetence:

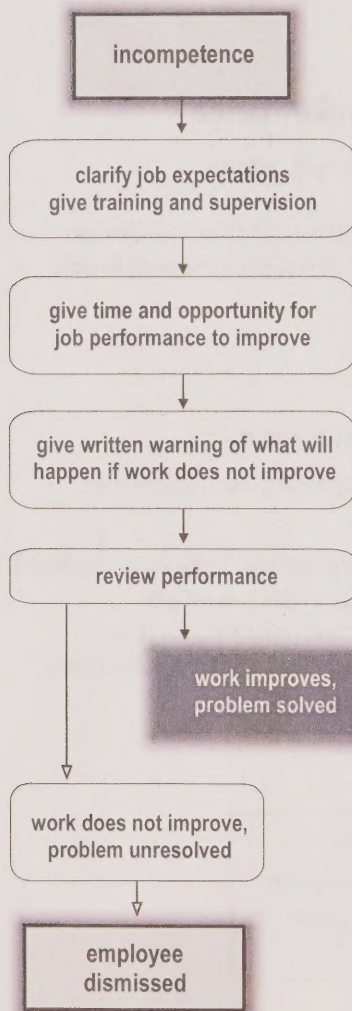
employee lacks the skills or ability needed for the job

Misconduct:

employee breaks rules for keeping the work place efficient and safe

A good employer uses every opportunity to clearly communicate to all employees the expectations of the job and what will happen if these expectations are not met.

In the step-by step method described here, *negligence* may be treated as **incompetence** (if the employee is *neglecting* duties without realizing what is expected) or as **misconduct** (if the employee is fully aware that duties are being *neglected*, but *neglects* them anyway). The following charts and explanations walk you through the progressive discipline process.



Dealing with Incompetence

Does the employee lack the skills needed to do the job? If so, first speak with the person face to face and clarify the expectations of the job. Tell the employee what will happen if there isn't improvement. This may include being dismissed. Act promptly. If you let it go for too long without taking action you are considered to be **condoning** the poor work performance. You can't then use it as a reason for dismissal.

Next, ask yourself if this person has the ability to learn the skills needed for the job. If so, give the employee a fair chance to improve work performance by providing job training and supervision. Allow enough time for the employee to practise and use new skills. Or, if this is a long-time employee with a good work record who has now changed positions, you could consider giving the person different work duties. This might be fairer than starting the disciplinary process.

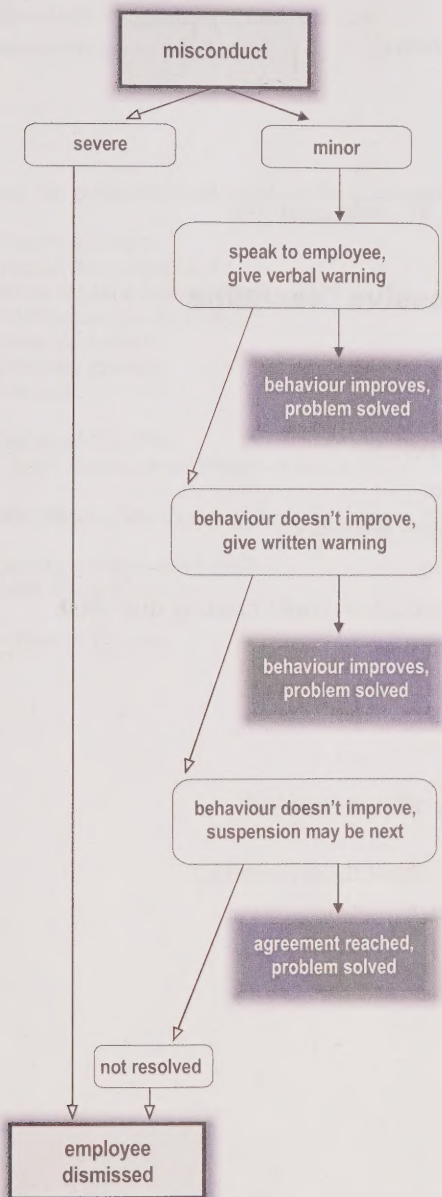
If the employee's work performance improves, the process worked! Congratulations! If not, you are now in a better position to decide if dismissal is warranted.

DON'T FORGET! Keep a written record with dates of:

- Meetings
- Training sessions
- Warnings
- Performance reviews

Begin keeping records when you first speak to the employee about the problem. **THIS IS ESSENTIAL.** If you have not done so and the employee decides to challenge the dismissal, your chances of successfully defending your actions at a hearing are greatly reduced.

Rather than straight dismissal, the goal of progressive discipline is correcting poor behaviour and creating a better and more productive employee.



Dealing with Misconduct

Decide if the misconduct of your employee is minor or severe. Take into account factors like:

- Seriousness and/or frequency of the problem
- Employee's work history
- Effect on the organization

If the misconduct is **severe**, you may have just cause to fire the employee. You can dismiss immediately. This is called **summary dismissal**. However, you must act early. If you let the problem go on too long, you are **condoning** the behaviour and won't be able to use it later as a reason for summary dismissal.

If the misconduct is **minor**, speak with the employee face to face. Allow all sides of the story to be heard. Collect all the facts, including those given by witnesses. Review the job expectations with the employee. Outline the consequences if these expectations are not met. Although time consuming, it is important to keep a written record of these activities. If you both come to an agreement that the behaviour will be corrected—the problem is solved! However, if the behaviour does not improve, you may give the employee a written warning about possible suspension.

If the problem persists, you may now consider suspending the employee. When this action is taken, provide, in writing, the job expectations and future consequences if they are not met.

Once the suspension is over, try to come to an agreement that there will be no further misconduct.

You are now in a better position to decide whether the last resort of dismissal is warranted.

Mitigating & Aggravating Factors

There are a number of factors to consider in applying the progressive discipline process to cases of either incompetence or misconduct. For example:

- ☐ Was the misconduct intentional?
- ☐ Is the employee accepting responsibility for his/her actions?
- ☐ Was the infraction an isolated incident?
- ☐ Is this a long-term employee?
- ☐ What is the work history of the employee?

See Labour Standards Pamphlet 8, "Unjust Dismissal", page 13, for more examples.

☒ Employer Checklist for Progressive Discipline

Incompetence: Employee lacks the skills or ability to do the job.

- ☐ Set out clear, reasonable job expectations in company policy.
- ☐ Communicate clearly job expectations to all employees.
- ☐ Bring unacceptable work to the attention of the employee promptly.
- ☐ Provide reasonable supervision, training and instruction.
- ☐ Give reasonable warning that failure to meet these expectations could result in dismissal.
- ☐ Allow for time and opportunity to meet the job expectations.
- ☐ As a final step in the process, if no improvement, dismiss the employee.
- ☐ **Keep complete written records.**

Misconduct: Employee breaks rules for keeping the work place efficient and safe.

- ☐ Give the employee the opportunity to tell his/her story about the misconduct.
- ☐ Collect all the relevant facts surrounding the misconduct.
- ☐ Give a verbal warning.
- ☐ Give a written warning.
- ☐ Suspend the employee.
- ☐ As a final step in the process, dismiss the employee.
- ☐ **Keep complete written records.**

This publication is provided for information only. For interpretation and application purposes, please refer to Part III of the *Canada Labour Code* (Labour Standards), the *Canada Labour Standards Regulations*, and relevant amendments.

QUESTIONS? GET THE ANSWERS!
Contact your HRSDC - Labour Office who will advise
you of your rights and obligations as an employer

or visit our Website at:

www.labour.gc.ca

You can order additional copies of this publication, indicating the departmental catalogue number LT-116-03-07, from:

Enquiries Centre
Human Resources and
Social Development Canada
140 Promenade du Portage,
Phase IV, Level 0
Gatineau, Quebec
K1A 0J9

Fax (819) 953-7260
E-mail: publications@hrsdc-rhdsc.gc.ca

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2007

Cat. No. MP43-345/13-2007
ISBN 0-662-66787-5

Printed in Canada

Notes:

Notes:

Ce feuillet est publié à titre d'information seulement. À des fins d'interprétation et d'application, veuillez consulter la partie III du *Code canadien du travail* (Normes du travail) et le *Règlement du Canada sur les normes du travail*, ainsi que leurs modifications.

DES QUESTIONS?
ASSUREZ-VOUS D'OBTENIR UNE RÉPONSE!
 Communiquez avec le bureau du Programme du travail de RHDSC de votre région pour obtenir des conseils sur vos droits et vos obligations en tant qu'employeur ou consultez notre site Web à l'adresse suivante : www.travail.gc.ca

Vous pouvez obtenir d'autres exemplaires de cette publication, en indiquant le numéro de catalogue du Ministère LT-116-03-07, au :

Centre de renseignements
 Ressources humaines et
 Développement social Canada
 140, promenade du Portage, Phase IV, niveau 0
 Gatineau (Québec)
 K1A 0J9

Télécopieur : (819) 953-7260

Courriel : publications@hrsdsc-rhdsc.gc.ca

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2007

N° de catalogue MP43-345/13-2007

ISBN 0-662-66787-5

Imprimé au Canada

Circonstances aggravantes et facteurs atténuants

Il y a des facteurs à considérer lorsque l'on prend des mesures disciplinaires progressives en cas d'incompétence ou d'inconduite.

- ☐ L'inconduite était-elle intentionnelle?
- ☐ L'employé assume-t-il la responsabilité de ses actes?
- ☐ L'infraction était-elle un incident isolé?
- ☐ L'employé a-t-il de nombreuses années de service?
- ☐ Quels sont les antécédents de travail de l'employé?

Consultez la brochure n° 8 sur les normes du travail, intitulée « Congédiement injuste », à la page 13, pour obtenir d'autres exemples.



Liste de contrôle de l'employeur pour l'application des mesures disciplinaires progressives

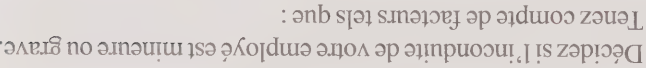
Incompétence : L'employé ne possède pas les compétences ou les aptitudes nécessaires à l'emploi.

- ☐ Les attentes claires et raisonnables liées à l'emploi sont énoncées dans la politique de l'entreprise.
- ☐ Les attentes liées à l'emploi sont communiquées clairement à tous les employés.
- ☐ Un travail inacceptable est porté sans délai à l'attention de l'employé.
- ☐ L'employé a été supervisé de façon raisonnable et on lui a donné la formation et les instructions requises.
- ☐ Un avertissement a été donné à l'employé dans un délai raisonnable pour lui préciser que le fait de ne pas répondre aux attentes pourrait entraîner son congédiement.
- ☐ Le temps nécessaire et la possibilité de répondre aux attentes liées à l'emploi ont été accordés à l'employé.
- ☐ Comme dernière mesure, s'il n'y a pas d'amélioration, l'employé est congédié.
- ☐ Conserver un compte rendu écrit complet des faits.

Inconduite : L'employé enfreint les règles visant à assurer l'efficacité et la sécurité en milieu de travail.

- ☐ L'employé a la possibilité de présenter sa version des faits.
- ☐ Tous les renseignements pertinents concernant l'incident ont été recueillis.
- ☐ Un avertissement verbal a été donné à l'employé.
- ☐ Un avertissement écrit a été donné à l'employé.
- ☐ L'employé est suspendu.
- ☐ En dernier ressort, l'employé est congédié.
- ☐ Conserver le compte rendu complet des faits.

incondite



- La gravité ou la fréquence du problème
- Les antécédents de travail de l'employé
- L'incidence sur l'organisation

Tenez compte de facteurs tels que :

Si l'inconduite est **grave**, il se peut que vous ayez un motif valable pour congédier l'employé. Vous pouvez le congédier immédiatement. C'est ce qu'on appelle un **congédemment sommaire**. Toutefois, vous devez agir rapidement. Si vous tardez à réagir au problème, vous **tolérez** le mauvais

comportement de l'employé et vous ne pourriez pas invoquer cette raison plus tard pour justifier un congédiement sommaire.

Si l'inconduite est **mineure**, parlez-en avec l'employé en tête-à-tête. Permettez à toutes les parties de se faire entendre.

Recueillez tous les faits, y compris le point de vue des témoins. Revoyez les attentes liées à l'emploi. Expliquez à l'employé

quelles seront les conséquences de ne pas répondre à ces attentes. Même si cela prend du temps, il est important de consacrer ces activités par écrit. Si l'employé s'engage à faire en

sorte que l'incident ne se reproduise plus et que vous acceptiez cet engagement, le problème est réglé! Si vous n'arrivez pas à vous entendre, remettez à l'employé un avertissement écrit.

Si la démarche ci-dessus n'a pas permis de régler le problème, vous pouvez alors envisager de suspendre l'emploi. Si vous

prenez cette mesure, remettez par écrit à l'employé la liste des attentes liées à son emploi et les conséquences auxquelles il

s'expose s'il ne répond pas à ces attentes.

à une entente pour que l'inconduite ne se reproduise plus.

Un bon employeur sait toutes les occasions d'informer clairement chacun de ses employés des attentes liées à leur emploi et des risques auxquels ils s'exposent s'ils ne répondent pas à ces attentes.

Dans la méthode étape par étape décrite ci-dessous, la *négligence* peut être traitée comme un cas d'*incompétence* (si l'employé s'acquitte de ses fonctions de façon *négligente* parce qu'il ne comprend pas ce qu'on attend de lui) ou comme un cas d'*inconduite* (si l'employé est pleinement conscient du fait qu'il s'acquitte de ses fonctions de façon *négligente*).

Comment réagir à l'incompétence

L'employé possède-t-il les compétences nécessaires pour exercer l'emploi en question? Si ce n'est pas le cas, discutez-en d'abord avec lui en tête-à-tête et clarifiez les attentes relatives à son emploi. Dites à l'employé ce qui se produira s'il n'y a pas d'amélioration et que cela peut aller jusqu'au congédiement. Intervenez sans tarder. Si vous n'agissez pas assez rapidement, vous faites preuve de ce qu'on appelle la **tolérance excessive** et cela pourrait jouer contre vous en cas de congédiement.

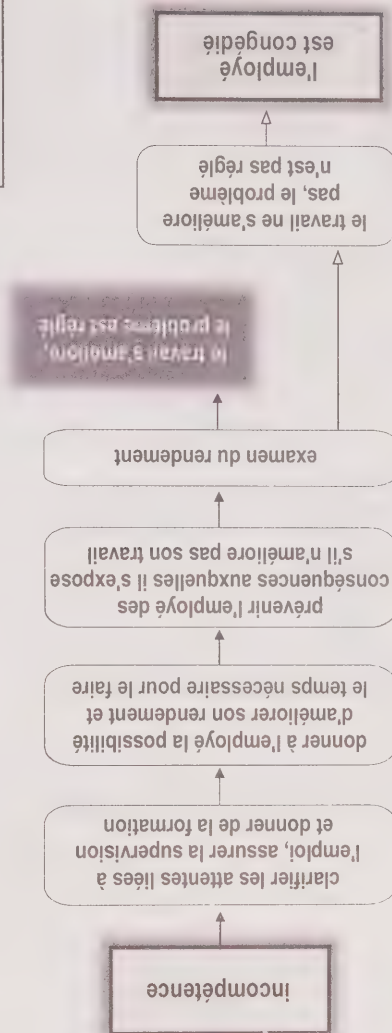
Ensuite, demandez-vous si l'employé a les aptitudes requises pour acquérir les compétences nécessaires à l'emploi. S'il les possède, donnez-lui une chance équitable d'améliorer son rendement au travail en lui fournissant de la formation professionnelle et en assurant sa supervision. Donnez lui assez de temps pour mettre en pratique et utiliser les compétences acquises. Vous pourriez également, si l'employé possède de nombreuses années de service et un bon dossier, et s'il occupe un nouvel emploi, l'affecter à des fonctions différentes. Cela pourrait être plus équitable que d'amorcer le processus disciplinaire.

Si le rendement de l'employé s'améliore, le processus a fonctionné! Félicitations! S'il ne s'améliore pas, vous êtes quand même dans une meilleure position pour décider si un congédiement s'impose.

Commencez le jour même ou vous aurez parlé du problème avec l'employé. CELA EST ESSENTIEL. Si vous ne l'avez pas fait et que l'employé décide de contester le congédiement, vos chances de défendre avec succès les mesures que vous aurez prises seront considérablement réduites à une audition.

N'OUBLIEZ PAS!
Consignez par écrit les dates des :

- Réunions
- Séances de formation
- Avertissements
- Examens de rendement



Inconduite :
l'employé enfreint les règles visant à assurer
l'efficacité et la sécurité en milieu de travail

Incompétence :
l'employé ne possède pas les compétences ou
les aptitudes nécessaires pour exercer l'emploi

De quel genre de problèmes s'agit-il?

Les mesures dont il est question dans ces pages sont connues sous le nom de **mesures disciplinaires progressives**. Elles vous permettent de miser sur les capacités de votre personnel actuel et d'indiquer clairement à tous vos employés la politique de l'entreprise en matière d'efficacité fonctionnelle. Elles vous aideront à améliorer l'efficacité de votre entreprise en vous permettant d'épargner le temps et l'argent que vous auriez dû consacrer au congédiement de l'employé et à l'embauche d'un remplaçant. À titre d'employeur, la façon dont vous appliquez les mesures disciplinaires progressives forme la base de votre défense pour le cas où un employé déposerait une plainte de congédiement injuste.

- **Intervenir rapidement...** avant que l'employé ne prenne de mauvaises habitudes de travail;
- **agir équitablement...** en informant l'employé des attentes à son égard;
- **permettre à l'employé d'améliorer son rendement...** en lui donnant les instructions appropriées;
- **tenter de résoudre le problème...** en prenant des « mesures disciplinaires progressives » avant d'en arriver à l'étape du congédiement.

La plupart des employés veulent faire ce qu'on attend d'eux. Vous pouvez les aider à y parvenir en faisant en sorte que la politique de l'entreprise soit claire et appliquée de manière uniforme et équitable pour tous. Toutefois, à titre d'employeur, il se peut que vous deviez régler des problèmes liés au rendement d'un employé. Vous devez alors :

Vous inquiétez-vous du rendement d'un employé?
Voici les étapes à suivre pour l'application de mesures disciplinaires progressives

Mesures disciplinaires progressives

Travail

